

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Soirée Débat
Les invités

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

* Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2001)

LE RETOUR DE LA DOMINATION ?

avec

David COURPASSON
Professeur à l'École Supérieure
de Commerce de Lyon

Michel VILLETTE
Maître de conférences à
l'École Nationale Supérieure
des Industries Alimentaires

Alain LEBAUBE
Journaliste, au *Monde*

débat animé par

Jean-Claude THOENIG
Directeur de recherche au CNRS et professeur à l'INSEAD

Lundi 26 mai 1997
au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement
supérieur et de la Recherche
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Bref aperçu de la réunion

Le durcissement actuel des conditions d'embauche et de travail fait émerger dans les entreprises des comportements qui relèvent de rapports de domination. Mais ne faudrait-il pas plutôt parler de servitude volontaire, dans le cadre d'une situation largement consensuelle, où cette domination est admise et même intériorisée par les différents acteurs ? Ce que marque en tout cas le retour de ce concept que l'on croyait périmé, c'est la fin de l'utopie des années 1980, qui voyait dans l'entreprise un modèle pour la société.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

PRÉSENTATION par Jean-Claude THOENIG

La notion de domination n'est pas de celles qui font rêver. Un indice est à cet égard révélateur : il n'a pas été possible d'obtenir la présence d'un dirigeant d'entreprise comme discutant officiel de cette soirée-débat. Pourtant, quoi de plus central au management, que ce soit sur le plan de la théorie ou sur celui de la pratique, que l'exercice d'une forme de domination ou de contrôle, au service de l'action ? Ce n'est pas un hasard si des thématiques ou des problèmes tels que l'autorité, le commandement ou encore la hiérarchie ont été au cœur des préoccupations des grands ancêtres du management, comme Weber, Taylor, Fayol, Mayo, etc. Or cette notion de domination est actuellement complètement refoulée : on ne parle plus que de coopération, débureaucratization, initiative, valorisation et engagement des individus, coconstruction, participation, adhésion, etc. En même temps, notre époque est celle d'une mise sous contrainte renforcée des hommes, des femmes, des organisations et des performances, mise sous contrainte dont les traductions concrètes et quotidiennes sont nombreuses : mesures et procédures de contrôle, disparition de métiers, transformations de postes de travail, plans sociaux, reconversion rapide, etc. Ne s'agit-il pas, sous des noms divers, du retour de la domination ?

Mais, si c'est le cas, qu'est-ce qui permet à certains d'assurer cette domination sur les autres ? Pourquoi certains groupes ou individus sont-ils conduits à l'accepter ? Le droit à la domination, s'il existe, se fonde-t-il sur des compétences particulières, ou résulte-t-il du simple jeu économique ?

Pour aborder cette question, nous entendrons successivement Michel Villette, maître de conférences à l'École Nationale supérieure des Industries Alimentaires et auteur notamment du livre *Le Manager jetable*, paru aux éditions de la Découverte ; David Courpasson, sociologue et professeur à l'École supérieure de Commerce de Lyon ; et enfin Alain Lebaube, journaliste au *Monde*, qui sera notre premier discutant.

EXPOSÉ de Michel VILLETTE

Vous avez dit domination ?

Lorsque Jean-Claude Thoenig m'a proposé de venir dans cette soirée parler du retour de la domination, j'ai commencé par trouver cette idée bizarre ; en y réfléchissant, je me suis rendu compte que depuis un certain nombre d'années, je refoulais ce mot. Pourtant, en 1974, j'avais fait une thèse dont le titre était *Le changement des modes de domination dans l'entreprise*, sous la direction de Pierre Bourdieu, dont on sait à quel point il a usé et abusé du concept de domination. Mais depuis les années 1980, j'avais cessé d'employer ce mot. Je ne suis d'ailleurs pas le seul : vous vous souvenez sans doute qu'avant 1981, date électorale marquante, les mots clefs des sociologues du travail étaient exploitation, aliénation, domination ; ils avaient coutume de célébrer le conflit, et de le considérer comme une source du progrès économique et social. Après 1981, ce sont des mots tout à fait différents qui se sont répandus : coopération, coordination, communication, convention, confiance, identité, participation, régulation, et tout cela dans une ambiance de célébration du lien social et d'adhésion à la cause de l'entreprise. Les diverses théories dont relèvent ces termes sont toutes fort intéressantes, mais ce qui est frappant, c'est que le concept de domination en est complètement exclu.

La domination a-t-elle cependant disparu de notre paysage social ? La semaine dernière, je me trouvais dans une usine alimentaire à moins de cinquante kilomètres du site de la montagne Sainte-Geneviève ; on m'a fait visiter les ateliers et je me suis trouvé face à une grande machine en continu, au bout de laquelle six ouvrières, pliées en deux, travaillaient à toute vitesse, sous la surveillance d'un contremaître, un grand gaillard posté à trois pas d'elles. Les

sociologues appellent ça, me semble-t-il, la supervision directe. Quelques minutes plus tard, j'ai rencontré le chef d'atelier, qui contrôle deux cent cinquante personnes, uniquement des femmes ou des immigrés ; il ne se passe pas cinq minutes sans qu'il tienne des propos racistes à l'encontre de son personnel. Il faut dire qu'il est légèrement imbibé d'alcool ; mais on ne l'a certainement pas placé là par hasard.

Sans doute pensez-vous que je vous décris une PME dirigée par un patronat rétrograde ? Erreur, il s'agit d'une entreprise à capitaux public, contrôlée par des énarques, en attente de privatisation.

Les anges aussi

En consultant le *Dictionnaire historique de la langue française*, j'ai appris qu'au XII^{ème} siècle, on appelait *domination* une sorte d'ange supérieur aux archanges ; ça m'a fait rêver, et quelques heures plus tard, en lisant l'*Essentiel du Management*, revue qui plaît beaucoup aux jeunes générations, je suis tombé sur un article extraordinaire, qui montrait justement un "superarchange" en plein exercice.

Il s'agissait de Monsieur Blayot en train d'essayer de redresser Moulinex. Son portrait occupait la moitié de la page, dans une attitude aussi noble que celle des statues équestres d'autrefois, avec le petit peuple à l'arrière-plan ; et l'archange énonçait une parole extraordinaire, inscrite en gros caractères : « *La première responsabilité d'un chef d'entreprise, c'est de dire la vérité* ». Cette vérité figurait dans le coin de l'image où l'on voyait de gros dossiers bien ficelés, intitulés "plan social", "plan de réorganisation", "plan industriel", qui tous disaient sans doute la vérité.

Un concept gênant

La domination existe donc bel et bien, que ce soit sur le plan de notre réalité sociale ou sur le plan de nos fantasmes ; mais nous refoulons ce mot. J'y vois plusieurs raisons.

Je crois tout d'abord que c'est parce que ce mot est gênant, non seulement pour les hommes d'affaires, sur qui il fait planer des soupçons, mais surtout pour les chercheurs en sciences sociales, qui sont ceux qui mettent les concepts à la mode ou les renvoient dans les limbes.

En effet, les chercheurs doivent constamment donner des gages de leur scientificité, sont en même temps condamnés à vendre des prestations à l'industrie, à trouver des clients, à être compétitifs sur le marché des services intellectuels à l'industrie. Ils se mettraient, en recourant au concept de domination, dans une situation impossible : soit ils emploient ce mot dans son intention critique traditionnelle, et dans ce cas c'est comme s'ils brandissaient un drapeau rouge, et c'est donc anticommercial au possible ; soit ils en font un usage instrumental et ils se retrouvent à expliquer aux industriels comment faire pour dominer plus efficacement et plus radicalement les populations salariées, ce qui est un triste emploi pour un chercheur en sciences sociales. Il s'agit donc d'un concept dont il est quasi impossible pour eux de se servir.

Un concept douteux

Mais il y a peut-être une autre explication à son déclin ; ne s'agirait-il pas, en fait, d'un concept inexact, scientifiquement douteux, et finalement peu intéressant ?

Il s'agit en effet d'un concept assez confus : lorsqu'on parle de domination, on confond généralement l'existence réelle d'une puissance qui permet à l'instance qui en jouit de s'imposer, et la simple croyance en cette puissance ; on ne tranche jamais entre les deux. D'un côté, la domination se mesure, parce que la puissance se mesure : c'est quelquefois une simple question de cash disponible, ou non, pour lancer une attaque. D'un autre côté, le gangster qui vient d'attaquer la banque était-il réellement armé ou son revolver était-il en bois ? On ne le saura jamais, mais son coup a réussi : là aussi, il y a une domination.

Un concept fascinant

En même temps c'est un concept qui génère une sorte de fascination, parce qu'il permet de jeter des ponts entre ce que nous observons dans la société actuelle et de très vieilles histoires d'autrefois : lorsqu'on essaie de comprendre qui est Christian Blanc, quel rôle il joue, quel personnage il symbolise, en employant le mot de domination on peut le comparer avec un seigneur du moyen âge : Christian Blanc qui privatise Air France, c'est le chevalier blanc qui vient délivrer la princesse.

Alors j'ai envie de prendre le risque d'utiliser ce concept malgré tous les problèmes qu'il pose : on a peut-être tort de ne pas prendre en compte ce qu'il y a de croyance populaire dans la façon dont nous concevons le pouvoir d'un PDG ou la puissance des multinationales. Comme dans l'histoire du revolver en bois, la domination de ces puissances ne vient-elle pas en partie de cette croyance, et de l'acceptation, par les dominés, de leur domination ?

La domination selon Sacher Masoch

Pour comprendre comment fonctionne la domination, je vous propose de revenir à l'un des grands chefs-d'œuvre de la littérature mondiale, *La Vénus et la fourrure* de Sacher Masoch. La première partie du roman raconte l'histoire d'un homme et d'une femme qui s'aiment ; la femme comprend que pour offrir à l'homme une expérience amoureuse extraordinaire, inouïe, il faut qu'elle le domine ; elle accepte donc, par contrat, de le dominer, ce qui procure à l'homme des sensations formidables. Mais la deuxième partie du roman, c'est qu'au bout d'un certain temps, la femme se lasse de son jouet, qui s'est montré trop docile ; elle ne le considère plus que comme un simple domestique et se tourne vers un autre amant. À ce moment-là, le charme se défait : l'homme se rend compte qu'il est malheureux, humilié, que son acte d'amour n'a plus aucun sens, et il s'en va. C'est l'histoire d'un enchantement, puis d'un désenchantement de la domination.

L'histoire des relations entre les Français et l'entreprise, entre 1981 et 1997, me paraît ressembler à celle de cet homme et de cette femme : il y a eu un phénomène d'enchantement, qui était peut-être d'ailleurs la conséquence d'un désenchantement d'autre chose avant ; une sorte de contrat de dévouement a été passé, certains modes de domination acceptés. Mais peu à peu les puissants se sont désintéressés de ceux qu'ils dominaient. Ils se sont mis à jouer entre eux à la guerre des marchés, à se préoccuper de façon hystérique des rapports de puissance entre eux - contrôle des marchés financiers, contrôle des parts de marché, investissements dans le monde entier - et ils se sont désintéressés de la domination. Ils ont commencé à sous-traiter le travail de domination à des consultants et aux directeurs de ressources humaines, et ne s'en sont plus occupés.

La servitude volontaire

Dans mon livre sur *Le manager jetable*, j'essaie de dire que l'augmentation des risques de licenciement peut être une chance fantastique pour les "middle-managers", parce qu'ils peuvent enfin prendre leur liberté ; qu'au fond c'est une occasion un peu rêvée pour s'affranchir de la domination, pour voler de ses propres ailes, pour devenir une sorte d'entrepreneur de sa propre carrière. Mais il ne s'agit peut-être que d'un rêve d'anarchiste attardé : d'une certaine façon, on aimerait bien être libre, mais en même temps dès qu'on a une occasion de s'engager dans la servitude volontaire, on le fait.

Et le résultat, c'est peut-être une publicité de British Airways qui va nous en donner la formule : sur la photo, on voit une maman tenant dans ses bras un bébé, qui représente le passager. Il me semble que la domination aujourd'hui c'est quelque chose comme ça, quelque chose de très tendre, de très maternel, dont nous avons besoin, et que nous ne trouvons plus, parce que nous avons au-dessus de nous des puissances, des dispositifs organisationnels, des marchés, dont nous subissons la puissance, mais sans que s'exerce une véritable domination.

Cette domination archaïque dont nous avons la nostalgie, nous ne savons plus où la trouver. Faut-il tourner la page et assumer l'autonomie ?

EXPOSÉ de David COURPASSON

Je vous propose d'analyser un certain nombre de symptômes de la domination qu'on peut observer dans l'entreprise, avec cette idée qu'en réalité, on a désormais affaire à tout autre chose que la domination traditionnelle.

Le règne de la peur

Je suis très frappé par le fait que, dans l'entreprise, chacun a tendance à se conformer à un certain nombre de modèles et de principes de management, comme le management par projet, mais sans véritable adhésion. Je ne rencontre pas, dans l'entreprise, de gens qui "entrent en projet", comme on aime à le dire, autrement que sous la contrainte et par nécessité, quel que soit d'ailleurs l'intérêt du projet ; je ne trouve pas de gens enthousiasmés par la coopération, ni par la mobilité. D'ailleurs je trouve, dans l'entreprise, assez peu de gens enthousiastes, d'une façon générale.

Si les individus se soumettent, c'est simplement parce qu'ils savent pertinemment qu'ils n'ont pas le choix : on est très loin de l'épopée des adhésions massives à des projets. La peur est désormais utilisée comme un outil de gestion. J'ai rencontré récemment un DRH qui me disait, l'air très satisfait : « *la peur anticipatrice de mes salariés a eu sur leur implication un effet bénéfique ; ils adhèrent au projet* ».

La contrainte de réversibilité

En outre, cette pression s'exerce de façon permanente : dans l'entreprise, plus rien n'est jamais acquis ; toute situation, toute récompense peut se retourner. L'entreprise crée de l'insécurité, de la fragilité, bref, une culture de la précarité que les gens ont fini par intérioriser : ils savent qu'ils doivent continuellement apporter la preuve de leur réussite ou de leur conformité. Après des années où la seule sanction était l'absence de récompense, on est entré dans les années où la seule récompense est l'absence de sanction, et où, qui plus est, c'est à chacun de démontrer qu'il n'a pas à être sanctionné

Performance technique et performance comportementale

L'une des conséquences du règne de la peur me paraît être que la réputation n'est plus fondée sur la compétence technique et l'expertise, mais sur ce qu'on pourrait appeler une simple compétence sociale : pour un cadre qui veut réussir dans l'entreprise, l'art de se faire voir, de se faire valoir, presque indépendamment de toute réussite prouvée, est essentiel.

Chaque individu est sans cesse surveillé, même indirectement, par ses collègues : chacun est appelé à un moment ou un autre à émettre un jugement sur autrui, même s'il n'a eu que de rares occasions de travailler avec lui. L'individu a pleinement conscience de ce réseau de contraintes implicites liées au jugement, d'où une prise de risque minimale et un comportement de conformité et de prudence permanent.

Ceci est d'autant plus important que l'un des mythes dominants est que "nous sommes tous logés à la même enseigne", alors qu'on sait que l'entreprise reste un lieu d'inégalité des conditions et des chances de réussite. Le comportement prime la performance, ou plus exactement la performance est devenue comportementale.

La souveraineté de l'instrument

Ce contrôle permanent auquel sont soumis les individus est renforcé par l'usage des instruments de gestion, qui ont la faculté d'opérer des sanctions différées au sein de l'entreprise : une erreur que vous avez commise dans un passé lointain et que tout le monde avait oubliée ressort tout d'un coup, et sert d'argument à une sanction ou à un placardage. Grâce à l'instrument, tout est visualisable, repérable et mémorisable, parfois à l'insu même des individus. C'est en quoi les instruments de gestion sont aussi des instruments de domination.

La légitimité paradoxale du manager

Du côté des managers, la situation n'est pas meilleure : confrontés aux exigences tragiques de la survie, les dirigeants ne font en quelque sorte que reproduire dans l'entreprise les contraintes qu'ils subissent eux-mêmes. Le chef se trouve dans le même bateau que ses subordonnés, il est considéré lui aussi comme une victime impuissante des menaces qui l'entourent. C'est la même chose, me semble-t-il, pour les dirigeants, qui du point de vue des membres de l'entreprise sont considérés comme des espèces de forces obscures, mais certainement pas comme des gens responsables de ce qu'ils font.

Il y a d'ailleurs tout un discours de la solidarité des destins au sein de l'entreprise, sur lequel s'appuie celui de la domination : la légitimité des managers est paradoxalement fondée sur leur impuissance. Les managers ne sont pas responsables des contraintes qu'ils imposent, ils ne sont d'ailleurs pas responsables de grand chose, et certainement pas des risques qu'ils font peser sur leurs employés : chacun est considéré comme seul responsable des sanctions qui lui sont infligées.

On recourt aussi, de plus en plus souvent, à l'argument de la chance, du hasard, pour expliquer les réussites, les siennes comme celles des autres. Cet argument se fonde justement sur l'idée que plus personne n'est responsable de rien : on voit émerger une organisation sans coupables.

La désintégration de l'éthique

Cela entraîne la disparition de toutes les anciennes valeurs du management : loyauté, fidélité, sédentarité, stabilité, durabilité, tout cela a été aspiré depuis dix ans dans les modèles de modernisation par la fluidité, le mouvement permanent, la flexibilité, etc.

Quant à la confiance, c'est encore une notion que j'ai du mal à rencontrer dans l'entreprise à l'heure actuelle : ni les organisations ne font confiance à leurs membres, ni les membres ne font confiance à leur organisation, qui leur distille jour après jour un propos sur le danger, sur leur propre impuissance, sur leur propre soumission par rapport à des contraintes externes.

La conception moderne du management consiste à fuir tout rapport affectif, que ce soit entre les membres de l'organisation, ou entre les membres de l'organisation et leurs clients. Le management par projet, qui s'appuie sur le principe des cohésions temporaires, les plus courtes possibles, en est un exemple, de même que la mobilité et l'interchangeabilité des commerciaux, qui les empêchent de s'ancrer dans un territoire et de fidéliser les clients.

À ce propos, il faudrait peut-être que les chercheurs arrêtent de se brûler les lèvres à parler de bureaucratie : il me semble que les entreprises, si elles n'ont jamais cessé de l'être, sont redevenues des bureaucraties, dans lesquelles l'exigence de conformité, de ressemblance, la dépersonnalisation des rapports de travail, la fuite des rapports affectifs, sont à l'ordre de jour.

Une nouvelle forme de domination

La forme de domination qui résulte de toutes ces transformations n'a pas grand chose à voir avec l'ancienne : ce ne sont pas les commandements directs du chef qui assurent la

domination aujourd'hui, ce sont des critères de gestion, des instruments, des modèles, des principes, que chacun a intériorisés. C'est une domination qui n'a pas de chair, rançon du discours de l'impuissance des dirigeants face au marché, face à l'externe, face à toutes les contraintes auxquelles ils sont confrontés.

On peut même penser qu'à mesure que les entreprises sont composées de personnels mieux formés, mieux éduqués, mieux à même de comprendre le jeu économique, en un mot, plus compétents, elles ont paradoxalement plus de chance d'obtenir l'obéissance et la soumission complète de ces personnels, même si c'est évidemment au sacrifice de tout ce qu'ils pourraient leur apporter, puisque leur adhésion à l'entreprise, faite sous la contrainte, n'est que superficielle.

EXPOSÉ d'Alain LEBAUPE

La fin des idéologies

Une chose me frappe dans l'emploi qui est fait du mot domination : il est désormais déconnecté de toute notion d'idéologie. La difficulté que nous éprouvons à utiliser ce mot tient sans doute au fait qu'il était lié pour nous aux notions d'exploitation et d'asservissement, et correspondait à une autre période de l'entreprise, l'entreprise taylorienne et industrielle d'autrefois.

L'illusion des années 1980

Je crois aussi que l'élection de 1981 a profondément modifié le rapport à l'entreprise ; on a pu parler d'une réconciliation des Français avec l'entreprise, au point que progressivement l'idée s'est fait jour que l'entreprise devait se substituer à l'État comme la seule institution capable de prendre en charge les problèmes de la société : la culture d'entreprise et le projet d'entreprise apparaissaient comme des modèles pour la société tout entière. Cette belle illusion s'est rapidement effondrée, notamment autour des années 1990-1992, avec le chômage des cadres qui s'est énormément développé et a montré que l'entreprise, pas plus que l'État, ne pouvait prendre en charge les problèmes de la société. Ce qui est devenu patent au cours de ces années-là, c'est, à mon sens, la profonde divergence d'intérêts entre l'économie et la nation, et entre l'entreprise et la société. Entre temps, tant que durait l'illusion, la notion de domination avait complètement disparu des discours sur l'entreprise.

Du contrat de travail au contrat commercial

Un autre élément qui me semble avoir profondément perturbé la notion de domination, c'est la transformation du statut du travail : on est passé progressivement d'un système organisé autour du contrat de travail, à un système relevant plutôt du contrat commercial. Aujourd'hui, l'embauche est une sorte de commande ou de contrat, le licenciement une rupture de contrat ; le travail est considéré comme une prestation délivrée à un client. Le changement de nature de la domination tient au fait qu'il ne s'agit plus, au travail, que de négociations, de tractations assez neutres, comme les tractations commerciales, en dehors de tout rapport affectif. Il y a une nouvelle forme de domination qui se développe au sein de cette "commercialisation" du travail.

Ce système est renforcé par le processus d'externalisation qui s'est développé dans les entreprises : lorsque l'entreprise se recentre sur son noyau dur d'activité, et délègue à d'autres entreprises ses activités secondaires ou périphériques, elle organise une forme de précarité entrepreneuriale qui participe d'un mode de gestion par la contrainte de la vulnérabilité au travers de la sous-traitance.

DÉBAT

Où sont les dominants ?

Un intervenant : *J'ai été très frappé, dans vos divers développements, par le fait que vous parlez tous de gens qui sont dominés et qui souffrent de cette domination, et jamais de ceux qui les dominent ; mais s'il y a des gens qui sont dominés, il faut aussi supposer qu'il y en a qui dominent : qui sont-ils ?*

Michel Villette : Il me semble que la domination s'exerce aujourd'hui de façon mécanique ; ce ne sont plus des hommes qui dominent, ce sont des machines qui s'occupent de nous faire faire ce que nous faisons. Les plots en ciment sur les trottoirs nous empêchent de stationner sur les trottoirs. Plus personne n'a besoin de s'occuper de cela, cela fonctionne tout seul ; on fait l'économie de notre sens civique, et on fait aussi l'économie du policier et du juge qui auraient éventuellement pu nous condamner, pour nous être garés sur un trottoir. Ce genre de dispositifs permet d'exercer la puissance de plus en plus vite, de plus en plus anonymement, et en faisant l'économie de la légitimité. On revient au concept de puissance, dont Max Weber disait bien que c'est un concept sociologiquement amorphe : les sociologues ne savent pas en parler, c'est une affaire d'ingénieur.

Int. : *Bruno Latour a écrit un article, intitulé La ceinture de sécurité, qui montre bien ces modes de domination impersonnels : dans certaines voitures américaines sophistiquées, lorsque vous oubliez de mettre votre ceinture de sécurité, l'ordinateur de bord vous ordonne de la boucler.*

Domination et conformité

Int. : *Je travaille chez Renault, et j'ai été très intéressé par ce qui a été dit de la nécessité de se conformer aux modèles en vigueur dans l'entreprise. Je voudrais à ce propos vous raconter l'histoire d'un cadre qui travaillait dans l'une de nos directions, et qui avait été mis au placard. Or c'était quelqu'un qui était entré dans l'entreprise comme compagnon, et qui avait franchi tous les échelons ; j'ai été très frappé par ce qu'il m'a dit : « Quand j'étais compagnon, on n'aurait jamais osé me faire ce qu'on m'a fait en tant que cadre ». Il m'a expliqué qu'en fait, il avait perdu sa liberté de parole depuis qu'il était devenu cadre de l'entreprise, et qu'il avait été placardé parce qu'il n'avait pas voulu se taire. Par ailleurs, alors que tous les cadres de ce service considéraient que sa mise au placard était injuste et injustifiée, personne n'a rien dit au manager. Cette exigence de se conformer au modèle ambiant, même pour les cadres, qui sont normalement censés réfléchir, s'exprimer, essayer de faire avancer les choses, me paraît être l'une des formes de la domination qui s'exerce aujourd'hui dans l'entreprise.*

M. V. : Il me semble que le type d'humiliation qu'a subie ce cadre se produit à grande échelle, notamment dans les entreprises du secteur public qui commencent à affronter la concurrence. Dans telle entreprise publique, par exemple, certains dirigeants pensent qu'il serait de toute nécessité de faire du reengineering, comme les Américains ; mais le statut des personnels les en empêche. Que faire de ceux qu'ils jugent incompetents, mais qu'ils ne peuvent pas licencier ? Quelqu'un, à la suite de mon livre, m'a envoyé le prospectus d'un logiciel que la direction du personnel est en train de mettre en place, et qui est censé permettre de décrire la personnalité des gens, de voir leur sociabilité, leur activité, et de mesurer toutes sortes de critères inventés par les psychologues. D'après ce prospectus la finalité de l'outil est de "connaître le profil comportemental de l'individu dans le cadre de gestion qualitative de ressources humaines, de manière à le comparer avec un profil de référence interne correspondant à un attendu", etc. On est là dans une forme de domination traditionnelle française, de prise en charge des personnes par l'institution, mais qui se dévoie complètement par le recours au logiciel et au système-expert, qui durcit le processus de réorientation des gens, et qui se termine par des tentatives de "rééducation" de plus en plus "scientificisées".

La grande famille

Int. : *Il y a quand même une forme de domination très réelle de la part des managers. Je dirais même que dans certains cas, leur comportement s'apparente à celui de la mafia : quand il y a parmi eux des personnes qui dérogent à la règle, ils se livrent à des espèces d'exécutions. Par ailleurs, ils ont entre eux des relations quasiment familiales, ils se retrouvent le week-end, etc. Est-ce qu'on n'est pas en train de revenir aux bonnes vieilles familles romaines d'antan, au sens de "maisonnée", à une forme de féodalisme ? Est-ce qu'on ne va pas bientôt se retrouver en Italie du Sud ?*

Int. : *Je suis très choqué par tout ce que j'entends dire ici. Vous parlez de la domination sans prendre en compte les exigences propres à l'entreprise : aucune activité humaine, à aucune époque, ne peut se faire sans des contraintes qu'on peut décrire sous le terme de domination, mais qu'on aurait tort de diaboliser : elles sont ce qu'il y a de plus constructif dans la vie humaine. Pour vivre, il faut lutter contre des forces extérieures, discipliner ses activités, se coordonner, et ça ne se fait pas sans certaines contraintes. Je regrette qu'il n'y ait pas à la tribune ou dans l'assistance quelqu'un qui représente une entreprise, et qui puisse décrire l'entreprise comme un lieu de contraintes, certes, mais surtout comme un lieu où s'exprime la richesse créative de la vie, la joie de construire ensemble, qui est une des plus belles choses de l'existence.*

David Courpasson : Je suis d'accord avec vous : la contrainte est inséparable de l'action. Ce ne sont pas la liberté et l'autonomie qui font agir les gens, mais le fait d'être soumis à des contraintes et à des pressions ; il n'y a donc pas que du machiavélisme de la part des dirigeants. Mais ce qui me frappe, c'est que la domination qui s'instaure se fonde souvent aussi sur de fausses légitimités, et par ailleurs, qu'il y a de la part des membres de l'entreprise une véritable demande de domination, qui conduit parfois à des fonctionnements anormaux.

La délégation de la domination

M. V. : Il me semble, pour ma part, que ce ne sont pas les dominants qui font le travail de domination : ils le sous-traitent à des middle-managers, à des catégories intermédiaires, qui sont en quelque sorte des "professionnels de la domination". Ceux qui occupent des positions dominantes ne s'occupent pas de la domination, et n'ont guère conscience des conséquences de cette domination.

Si vous êtes propriétaire d'un appartement, si votre locataire tombe au chômage et que vous le connaissez, vous êtes extrêmement embarrassé pour lui envoyer un huissier. Mais si vous avez acheté des SICAV immobilières, c'est un gérant qui, dans l'intérêt supérieur de la SICAV, va faire procéder à l'expulsion : c'est son devoir, il ne se posera pas trop de questions de conscience, et le locataire sera expulsé sans même que vous en ayez connaissance.

Je pense que les formes modernes de la puissance sont des formes de plus en plus médiatisées, qui mettent une grande distance entre le dominant et le dominé : il y a un écart considérable entre les dominés qui subissent des contraintes multiples, qui les écrasent, qui les privent de toute possibilité d'initiative, et les dominants, qui jouent entre eux et abordent les questions d'éthique de façon plutôt théorique.

Les dirigeants s'occupent de gérer leur puissance, leur portefeuille d'actif, leur sociabilité avec les pairs, avec les autres cadres dirigeants, pour essayer de se maintenir dans un circuit qui est très compétitif ; mais ils négligent largement le travail de domination proprement dit.

Encore la mondialisation

Alain Lebaube : Il faut quand même insister sur le fait que l'élément surdéterminant dont découle toutes les formes de domination, c'est la mondialisation des contraintes économiques, que chacun subit à son niveau. Je ne crois pas qu'on puisse parler véritablement de mafia, ou qu'il y ait un dominateur monstrueux, camouflé quelque part, qui nous manipulerait tous ; en

revanche il y a des modes d'organisation, de production, de fonctionnement économique qui pèsent sur nous et nous condamnent à fonctionner de cette façon-là.

Int. : *Est-ce qu'on ne pourrait pas pousser davantage l'analyse, et considérer que le retour en force de la domination tient au fait que le travail a été progressivement vidé de son sens ? Normalement le travail était destiné à créer des objets et des services utiles, mais il glisse de plus en plus vers la production d'une bulle financière qui tourne sur elle-même et produit globalement un emballement vers le nonsens ; les salariés doivent accomplir un travail dont ils ne savent pas, au fond, à quoi il sert. Les managers n'ont plus le temps de s'occuper de leurs salariés, parce qu'ils sont pris eux-mêmes dans cet emballement sans même savoir à quoi leur travail peut réellement servir.*

Int. : *Est-ce que cette perte de sens n'est pas également liée à la remise en question de la notion de progrès ? Dans les années 1970 on était convaincu que le progrès apporterait plus de bien-être et de bonheur à l'humanité ; aujourd'hui on remet en cause cette idée, qui était en quelque sorte la raison d'être des entreprises. Est-ce que les comportements de soumission, d'asservissement, que l'on observe ne viennent pas aussi de cette perte de sens ?*

Le droit à la régression

Int. : *Je suis philosophe de terrain, et je voudrais défendre le droit à la régression et à la servitude volontaire. En vous écoutant, je me souvenais du film Vol au-dessus d'un nid de coucou, dont le héros, après avoir essayé de libérer de leur servitude ceux qui sont internés avec lui, finit par comprendre qu'ils sont là de leur plein gré, et qu'ils se trouvent bien dans cette situation. Il faut prendre garde au fait que les gens se sentent souvent mieux dans des espaces protégés que dans des espaces ouverts, et respecter la démarche de ceux qui se mettent en servitude volontaire.*

M. V. : Mais comment concevoir une servitude volontaire qui ne s'adresse à personne ? Du fait de la spéculation et des marchés financiers, nous nous trouvons de plus en plus souvent dans une situation où les investisseurs sont des étrangers à l'entreprise, des nomades, doués d'une extraordinaire capacité d'opportunisme. Peut-on développer une servitude volontaire face à des étrangers nomades, face à des pillards ?

Nous avons en France une tradition : le bon peuple échange sa servitude volontaire contre la protection du dominant ; il peut y avoir des irrégularités dans cet échange, mais toujours dans une grande modération : l'employé ne triche pas trop dans son travail, il n'est pas trop absent, pas trop indiscipliné, et en échange le patron lui paye un salaire à peu près acceptable en fin de mois.

Mais lorsque les investisseurs sont des étrangers et des nomades, cette modération disparaît. On l'a clairement constaté dans la mise en œuvre du reengineering, qui consiste à considérer les gens comme les pièces interchangeables d'un ordinateur, à leur imposer des diktats au nom de l'urgence, au nom de la rapidité d'exécution. Pour moi, le reengineering est le contraire de la domination traditionnelle : toutes les barrières de la modération dans le travail de domination sont tombées. Il a fallu aller très vite, on a fait venir des étrangers, des consultants diplômés des meilleures écoles, et on leur a demandé d'agir de la façon la plus impitoyable possible. Pourquoi ? Parce qu'il fallait rétablir les marges au plus vite, sans quoi les actionnaires allaient prendre la fuite. On ne peut pas parler de servitude volontaire par rapport à ce type de domination, qui est la forme de domination moderne.

Je voudrais à cet égard citer une anecdote : j'ai travaillé il y a quelques années avec le directeur général d'une grosse filiale d'une entreprise hollandaise. Son entreprise était leader mondial dans sa spécialité, et le directeur, qui voulait faire du management participatif, passait tous ses week-ends à travailler avec ses cadres sur des projets de développement. Une fois par an, il rencontrait un représentant de l'actionnaire hollandais pour négocier avec lui des projets d'investissement de l'année suivante, et chaque année il se faisait refuser ses projets d'investissement. Il ne comprenait pas pourquoi, mais il recommençait perpétuellement à mobiliser ses cadres pour faire de nouveaux projets de développement,

jusqu'au jour où il a compris qu'en fait son entreprise était considérée comme un actif à revendre au plus offrant, et qu'il s'agissait simplement de maximiser sa valeur instantanée pour s'en débarrasser. Pendant tout ce temps-là, en travaillant comme un fou et en faisant travailler ses cadres, il faisait tout simplement tourner le compteur. Ce type de domination produit nécessairement le désenchantement.

Int. : *Je pense également que la domination n'est pas une chose pénible ; ce qui est insupportable, c'est la domination absurde. Servir un maître juste, stimulant, sévère, qui vous promet de belles gratifications si vous faites tout ce qu'il vous dit, c'est une chose qui est infiniment précieuse aux petits enfants, par exemple : ils sont extraordinairement dociles, au cours préparatoire, parce qu'ils ont envie d'apprendre à lire et à écrire. Mais ce qui serait épouvantable, ce serait une maîtresse qui enseignerait B, A, BA, le premier jour, et qui dirait le lendemain que A et B n'existent plus. Cela dit, peut-être qu'appeler domination un tel comportement ne serait pas forcément la bonne façon de le décrire. Il faudrait plutôt parler de la perte des permanences, de la perte des repères, et dans ce cas-là réfléchir à l'idée que le monde économique ne peut plus donner de permanences, et que si cette civilisation veut survivre, il faut qu'elle trouve le moyen de se fabriquer des permanences autrement.*

Comment résister ?

Int. : *Il me semble que ce qui domine, c'est la monétarisation du monde, la "marchandisation" du monde, cette mécanique selon laquelle tout vaut de l'argent : nous sommes dans une organisation qui attribue à certains d'entre nous des postes provisoires, des rôles à incarner dans cette vaste mécanique ; c'est en cela que consiste la domination dont nous sommes victimes. C'est pourquoi je me demande s'il n'y aurait pas, dans la revendication sociale pour des rapports non marchands à laquelle nous assistons, des facteurs de résistance à cette domination. Le développement du système associatif, la revendication pour la réduction du temps de travail ne sont-ils pas une façon de chercher à échapper à cette domination marchande ?*

Diffusion octobre 1997